

「ダイヘンの進む方向

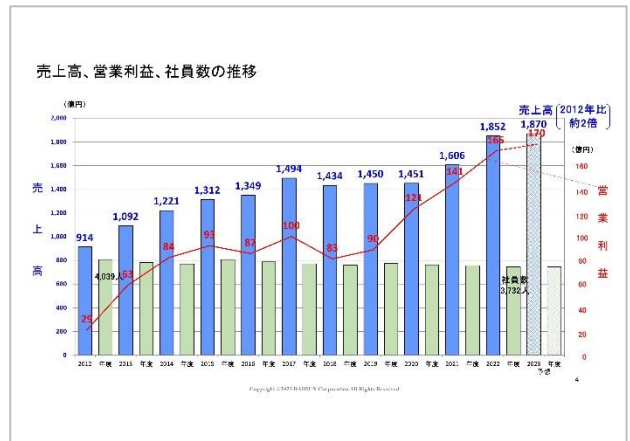
－小林啓次郎の『志(パーパス)』を受け継いで－

株式会社ダイヘン 代表取締役会長
田尻 哲也

本日は、私が心から尊敬している当社の3代前の社長である小林啓次郎の思い出を中心に、彼が考えていたダイヘンの経営についての志というものをお話させていただきます。

会社概要

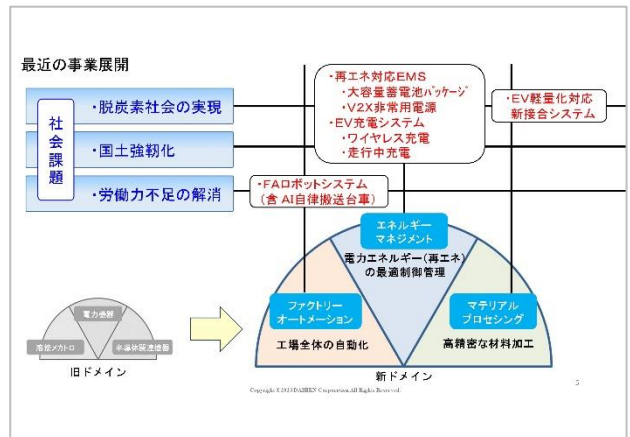
社名	株式会社ダイヘン
設立	1919年12月1日
時価総額	約1,500億円（2023年6月末現在）
PBR	1.2倍（2023年6月末現在）
ROE	12.4%（2022年度実績）
拠点	・国内事業所・工場・支社 11拠点 ・国内関係会社 14社 ・海外関係会社 19社
売上高	1,852億円（2022年度実績）
営業利益	165億円（2022年度実績）
社員数	3,732人（2022年度末現在）

2012年以降の売上利益および社員数の推移です。私が社長に就任したのが2009年で、2012年は就任後最初の中期経営計画が始まった年になります。現在売上高が概ね1800億円であり2012年比2倍になりましたが、社員数はほぼ変わらずというか、むしろ少し減りました。これは、製造ラインの自動化やロボット化、コンピューターを活用した事務の省力化など、無駄な仕事を無くすことを進めてきたことがあります。その結果、営業利益は160億円を超え、いまも右肩上がりに増えつつあるという状況です。



国内外の拠点は国内11拠点、国内の関係会社14社、海外に19社あります。



最近の事業展開として、いろいろな社会課題の解決へ取り組んでいます。ダイヘンが範疇とする社会課題は、脱炭素社会の実現、国土強靱化、労働力不足問題への対処などです。当社は概ね3つのセグメントがあります。工場全体の自動化を進めるファクトリーオートメーションの分野、電力エネルギーの最適制御管理をおこなうエネルギーマネジメント、半導体製造装置に使うプラズマ発生用高周波電源やアーク溶接などマテリアル加工プロセスの3つです。赤字で記載のものが、3分野における社会課題に対応する製品やシステムになります。

最近の事業展開

社会課題 ・脱炭素社会の実現、国土強靱化

再エネ対応EMS
・大容量蓄電池パッケージ

- 再エネ発電の電力を無駄なく使うための系統用蓄電池向け蓄電池、パワコン、トランスで構成した一括パッケージ
- 当社独自のEMS (Synergy Link) を搭載したパワコンが充放電を最適に制御

・V2X非常用電源

- 定置蓄電池とEV車載蓄電池により広域避難所等の空調やエレベータ等の設備を駆動可能

特高受電設備
トランス
パワコン
蓄電池

脱炭社会実現の社会課題に対しては、再エネ対応EMS (エネルギーマネジメントシステム)として、大容量蓄電池パッケージを展開しています。パワコン、蓄電池、トランスで構成し、太陽光パネルなどで起こした大規模な電気を蓄電池に貯めたり、使ったりするパッケージシステムです。右側の V2X 非常用電源は、普段は電気自動車 (EV) がこの設備から充電を受けて走っていくのですが、災害発生時に電気自動車が戻ってきてそのビルに電気を供給するものです。

最近の事業展開

社会課題 ・脱炭素社会の実現

EV充電システム
・ワイヤレス充電

- 停めるだけで手間なく充電
- 既存EV車に追加で搭載可能
- …ワイヤレス受電機器のユニット化により、簡単に取付が可能

伝送電ユニット
送電コイル

ワイヤレス充電は、いまEVは全てワイヤー接続のものしか

ありませんので、それを後付でワイヤレスに変えることができる機器を搭載することへ取り組んでいます。

最近の事業展開

社会課題 ・脱炭素社会の実現

EV充電システム
・走行中充電

走行中充電がEVの弱点である充電切れと充電待ちを解決する最適な手段

高速道路
信号の手前や渋滞多発ゾーン

タクシー等の乗車場
ドライブスルー

今後力を入れなければならないのが、走行中充電です。高速道路の料金所、信号の手前や渋滞の多発ゾーン、タクシーの待合場所、あるいはドライブスルーなどにシステムを設置し、走りながら充電をしていくことです。

万博では電気自動車が多く走りますが、走行中給電対応型の車を10台ぐらい用意いただける予定です。そこで走行中充電の実装計画を今一生懸命進めているところです。

最近の事業展開

社会課題 ・脱炭素社会の実現

EVの新しい生産技術「ギガキャスト」にも対応可能

EV軽量化対応新接合システム

- EVの車体軽量化に必要なマルチマテリアル化 (鉄・アルミ⇒金属・樹脂) のための様々な新接合技術・機器

モーター・21M (鋼鉄)
アルミニウム
アルミ合金
車軸のつき鋼板

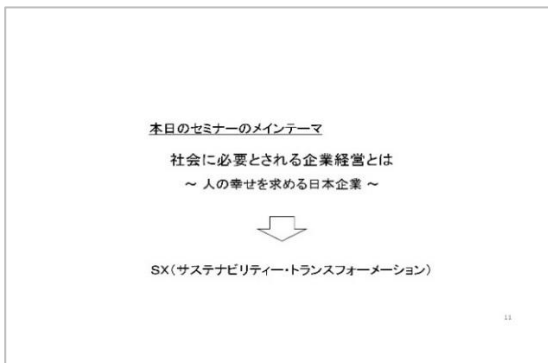
レーザー・アークハイブリッド異材接合システム

プラズマジェットTIG

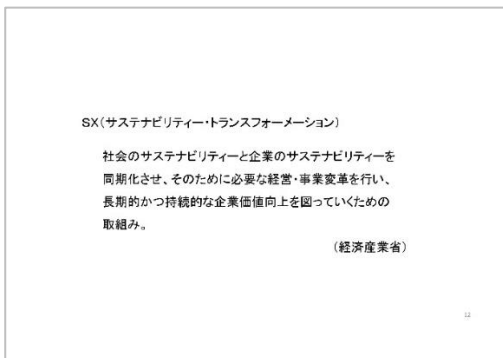
脱炭素社会の実現に向けてEVが増えていく必要がありますが、搭載するEV電池が重いので車体を軽くしなければならず、アルミなど鉄以外の軽い金属を使っていくことになります。車体の接合については当社のアーク溶接機が得意とする分野ですが、いまアルミ接合においてレーザー・アークハイブリッド接合という新技術に高い評価をいただいております。これを展開していくことで自動車メーカーのEV生産を促進できればと考えています。EVの新しい生産技術「ギガキャスト」にも、対応可能です。



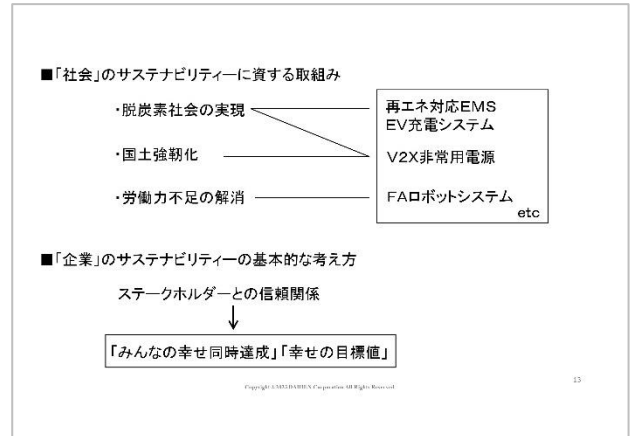
ロボットについても、これまでは溶接ロボットを中心に作ってきましたが、ボルト締め、プレス間の搬送、AI 搭載の自動搬送台車、剥離剤を塗るロボットなど、いろいろなことができるロボットを開発しており、労働力不足の解消に繋げていきたいと思っています。



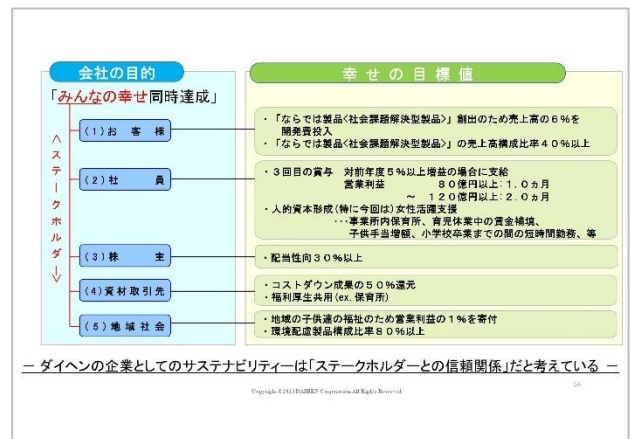
では本題に入ります。社会に必要とされる企業経営とは～人の幸せを求める日本企業～というテーマで頭に浮かんだのがSX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)です。



経産省ではSXを、「社会のサステナビリティと企業のサステナビリティを同期化させ、そのために必要な経営・事業変革を行い、長期的かつ持続的な企業価値向上を図っていくための取組み」と定義しています。



ではSXに対する当社の取組みという視点で考えてみたいと思います。まず「社会」のサステナビリティに資する取り組みとしては、先ほど紹介した私どもの現在進めている製品開発、それを皆さまへ使っていただくことで社会課題へ対応していきことがあります。次にダイヘンという企業のサステナビリティについての基本的考え方は、ステークホルダーとの信頼関係だと思っています。これを私どもの言葉で言うと、「みんなの幸せ同時達成」と、その「幸せの目標値」という考え方です。



会社の目的「みんなの幸せ同時達成」は、小林啓次郎の言葉を使っています。ここで重要なのは、「同時」ということです。株主を優先するとか、社員は後からというのではなく、同時にということです。もう一つの「幸せの目標値」は、一つ一つ数値目標を掲げて行っていこうとするものです。「みんなの幸せ同時達成」が、スローガンのみで終わらないようにするためです。ダイヘンの企業としてのサステナビリティは、これをしっかりやっていく、実現していくことにより、各ステークホルダーの皆さま方へ信頼していただける、これこそが我々が持続的に存在していくことへ繋がるのではないかと考えています。

小林 啓次郎(第5代社長)


①「みんなの幸せ」

・1985年
新社名記念式典の社長挨拶で、
「……最後に、私は常々、私たちは
何のために働くかということに思いを
いたしますが、究極のところ、
みんなの幸せのためと考えております…」

入社7年目で漠然と共感して耳に残った。

・しかし、この頃は株主至上主義

・2012年、社長になって初めての中計で「みんなの幸せ同時達成」「幸せの目標値」を正式制定し、現在に至る。



1924(大正13)年 2月 6日生まれ
(創業者の息子)

1977(昭和52)年 7月 代表取締役社長

1993(平成5)年 6月 代表取締役会長

2014(平成26)年 3月31日逝去
(享年90歳)

Copyright ©2019 DAIBUN'S Corporation. All Rights Reserved.

小林啓次郎でございますが、ダイヘンの第5代社長で、創業者の息子です。1977年に社長、93年に会長になり、2014年に亡くなりました。私が入社した時は、52歳の若々しい社長でした。小林は、1985年大阪変圧器からダイヘンへ社名変更した記念式典の挨拶において、「みんなの幸せ」という言葉を用いて次のように言いました。「…最後に、私は常々、私たちは何のために働くかということに思いをいたしますが、究極のところ、みんなの幸せのためと考えております…」

私はまだ入社7年目でしたが、このスピーチを聞いたとき、漠然と共感を覚えました。この漠然というのは、一つには、母親から「世間さんのちょっとでもお役に立つような人になってね」ということをずっと言われてきたことを思い出したからです。もう一つが、ゼミの教授から、西田幾多郎さんの「学問も事業も究極の目的は人情(人々の幸せを願う心)のためにするのである」という言葉を耳にタコができるぐらい聞かされてきたからです。

ところがこの頃は、株主至上主義の時代でした。ミルトン・フリードマンが1970年に「企業の唯一の社会的責任は利益の最大化である」、つまり取締役の責務は株主のために利潤を最大化することであるとされ、1997年にはアメリカの財界ローブー団体であるビジネス・ラウンド・テーブルが公式に「株主至上主義」の方針を出し、これが20年以上も続くことになります。世の中全てがこの流れとなり、日本のメディアや、政府、官僚もそのような考え方になり、ダイヘン社内においてもそうでした。その間私は、耳に残ったみんなの幸せというものと、株主至上主義のギャップに相当悩みました。その頃経営企画部にいましたので、いろいろなことを考えていました。2001年に私は執行役員になり、末席の役員として役員研究会に参加した時のことです。5班に分かれて経営について議論し、各々最後に

社長・副社長へ発表を行うわけです。私の班では、私が率先して株主だけでなく全ステークホルダーへ同時に資する経営を組み立てませんかとの議論を取りまとめて、最後の発表へ臨みました。当時の社長と副社長に「そんな理想や夢のような変な話を持ち込むな」「そのような考え方で飯は食えない」「やはり、売上利益やないか。しっかりそれをやるのだ」と言われ、バカにされたというか嘲笑され、私はとても憤慨しました。相当やられましたので、その後、東大の岩井先生の「会社は誰のものか」をはじめ、たくさんの書物や論文を読んだり、勉強会へもよく参加したりしました。そして長い時間をかけて、自分の中で徐々に会社の存在意義や目的というものを、理屈も組み立てながら、徐々にダイヘンなりの形へなっていくということです。

私は2009年に社長になりましたが、その後2012年初めて自らの中計を策定するときに、「みんなの幸せ同時達成」および「幸せの目標値」を正式に制定し、それが今に至っています。因みに2019年、ビジネス・ラウンド・テーブルは、漸く「ステークホルダー主義」へと方針転換を行いました。

② 社員

- ・「事業部長が顔と名前や諸々のことが把握できるのは、せいぜい100人から200人」
- ・「規模(社員の数、売上高等)ではない」
- ・「事業は良い時も悪い時もある。一番大事なことは社員の生活を守ること」

③ 株主・株式

- ・配当利回りにこだわった(業績が悪い時でも無配にできなかった)
- ・小林家の所有株は、ほとんど「小林愛三基金」へ寄付(現在はその配当で福利厚生や地域へ還元)
- ・株式上場(1953年大阪/1961年東京)を取り仕切り「Go Public/脱オーナー家」を自ら先導「もう個人商店ではない。世の中の要請を聞こう」

Copyright ©2019 DAIBUN'S Corporation. All Rights Reserved.

「みんなの幸せ」はそういう話ですが、小林啓次郎のダイヘンの経営の考え方をもう少し述べさせていただきます。いま私も9つの事業部がありますが、小林の時は5つしかなく、社員については「事業部長が顔と名前など諸々のことを把握できるのはせいぜい100人か200人」というようなことをいつも言っていました。また、「規模ではない」ということも言い続けていました。私が社長になった2009年は、リーマンの時でも下がることのない底の時期でした。だからそれからはどんどん右肩上がりに売上も利益も伸びていくのですが、その頃小林はもう会社には出てこれなくなり家にいましたので、私は3ヶ月

に1回報告へ行きました。ある日、「売上も利益もだいぶ良くなり、伸びてきました」「新製品も、このようないいものが出てきました」ということをすこし手柄そうに報告したのですが、小林は少し顔を曇らせ、「会社ちゅうもんはいい時も悪い時もあるよって」「一番大事なことは社員の生活を守ることやで」という風に静かに諭されました。要は、社長として売上や利益が伸びたということで嬉しいかもしれないが、それは違うということなのです。手柄として喜んでもらえるかなと思って言ったのですが、小林の思いは全然違っていたのです。それからは、株主あるいは株式については、配当利回りにこだわりました。リスクのある投資であり、預金よりもかなり利回りを良くしなければいけないということで、業績が悪い時でも無配にはせず、つねに配当利回りには気をつけていました。小林は創業家でもあり、ダイヘン株をかなり保有していましたが、創業者小林愛三の「小林愛三基金」を作り、そこへ全て寄付をしていました。今我々はその配当で社員の福利厚生や地域への還元を行っています。小林家の所有株は全て基金に入っていますので自ら所有する株はほとんどなく、配当利回りにこだわって自らが潤ったという話などはないわけです。

1953年に大阪、61年に東京で株式上場をしたのですが、これは小林が総務部長の時に取り仕切ってやりました。そこからはいつも言っていたのが「Go Public」。株式上場のことを「Go Public」と言うのですが、本当にこの文字通り公の会社になるということで、脱オーナー家ということ自ら先導しました。「もう個人商店と違う、世の中の要請を聞かなあかん」というのが小林のいつも言っていることでした。

私は今回の株主総会の取締役選任決議において、賛成率が57%と前回の97%から大幅に落ち込みました。これは社外取締役比率1/3という基準を前回までは9人中3人で満たしていましたが、今回は新任者と退任者でプラスマイナスゼロだと思っていたところ、退任者が大きな案件を担当していたため退任時期を少し先送りし、10人中3人になったのです。僅か3%の未達で問題はないかなと思っていましたが、その件に対してISS(議決権行使会社)が反対を推奨して、私どもファンドの議決権比率が40%と高いものですから、危ない結果になってしまいました。基本的に本質では変わらないと思っていたのですが、よくよく考えると小林の「世の中の要請を聞こう」という言葉を思い出しました。やはり、大きな社会課題みたいなものへ

ほどの会社もしっかりと取組んでいかなければならない。だからそれを取り組めるガバナンスというものが厳格に求められており、それは世の中が要請していることであることを、私は忘れていたと大変反省しています。

④ TQC(全社品質管理)

- ・重要課題を方針管理で3W1Hを明確にし、PDCAを回して解決
新技術開発・新製品企画の充実
QCDの源流での作り込み
- 等 メーカー経営の基本
- ・1987年 デミング賞受賞(1981年 キックオフから6年越しで悲願達成)
- ・現在の事業運営はすべて「方針管理」で遂行

⑤ 新製品・新分野

- ・「世の中のお役に立つ」開発(創業者である父親譲り)
- ・単純作業、3K作業からの解放・品質の安定に資するため
産業用ロボット分野に参入(1980年)
- ・半導体製造装置用の高周波電源ビジネス(1983年)
- ・両製品とも赤字続きでも不退転の決意で継続

Copyright © 2018 SHIBUYA Co., Ltd. All Rights Reserved. 17

それから話が少し違う方向に行きますが、小林はTQC、いわゆる全社品質管理を強力に推進しました。重要課題を方針管理できちっとやっていこう、そして新技術開発・新製品企画の充実、QCDの源流での作り込みなど、一言で言うとメーカーの経営の基本です。それもデミング賞を獲得できるまでやろうということで、6年を費やしてデミング賞を取りました。今私どもの事業運営は、すべてこの「方針管理」に沿って3W1Hの誰がいつまでに何をやるかを明確にしてPDCAを回していく運営が定着しています。これも小林が拘りを持って全社的にTQCをやったからです。

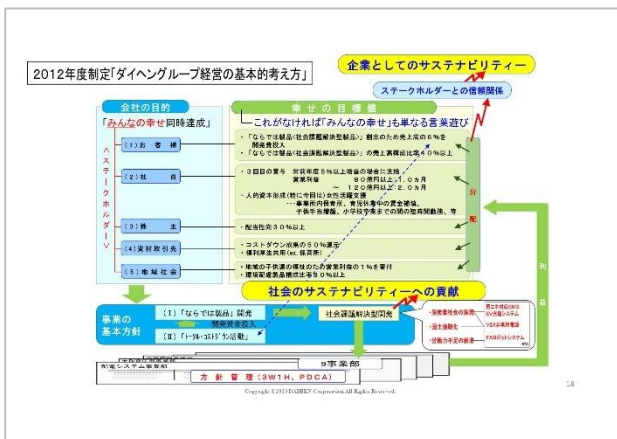
新製品新分野の話ですが、「世の中のお役に立つ」という、これは当たり前のことかもしれませんが、そういう開発を進めました。実は創業者で父親でもある小林愛三も、同じような思いで事業を始めたのです。

1919年、100年以上前ですが、愛三は京都帝国大学の電気工学科を出て、そして大阪電機製造と言う当時の総合電気メーカーに勤めていました。世の中がどんどん産業を発展していくのに、当時は外国製の変圧器しかなく、日本製も一部ありましたが故障も多いし値段も高い。これでは何の役にも立たないということで事業を始めた方です。変圧器の専門メーカーとして大阪変圧器を作ったということです。そして産業発展にこの変圧器の原理を応用した溶接機もやろうということで、1934年に始めました。

その頃、ダイヘンはラジオもやっていました。ヘルメスという

ブランドで、割と高級なラジオでした。ところがこれをやっていくには設備投資に多額の資金がかかるので、これはダイヘンのビジネスではないということで 1950 年に辞めてしまうのです。私はもったいないことをしたと思いますが、愛三らしい「世の中の発展のために作った会社」という信念からの判断でした。

それで息子の啓次郎も、単純作業、3Kの作業から人を解放しなければならぬ、品質の安定にも資するというので、産業用ロボット分野へ 1980 年に参入しました。それから先ほどお話しした半導体製造装置用のプラズマ発生用の高周波電源のビジネスも、これは東京エレクトロンさんにお世話になって 1983 年に始めました。この 2 つで 800 億円程度のビジネスになります。ですから、今ダイヘンは 1800 億円ぐらいの会社ですが、そのうち 800 億円ぐらいは小林啓次郎が不退職の決意でと言いますか、これもずっと大赤字が続いていたもので、絶対にやるということで諦めずにやってきたわけです。そして今は、そのビジネスで私は事業を進めさせていただいているということです。



現在の私もダイヘングループの経営の基本的な考え方がこちらです。小林啓次郎が考えた「みんなの幸せ」という、このみんなというのは、お客様、社員、株主、資材取引先、地域社会のことであり、私は決めました。そして、それぞれに幸せの目標値を決めました。この目標値がなければ、「みんなの幸せ」と言っても単なる言葉遊びに終わるということで、お客様には昔は、「ならでは製品」と言っていたのですが、今では「社会課題解決型の製品」として、これを創出するために、売上高の 6% の開発費を投入することを目標としています。今は 5%弱ですが、6%ぐらい投入できるようにしていこうと思っています。それから「ならでは製品」「社会課題解決型の製品」の売上高構成比率

を 40%以上にしようという目標ですが、これは現在達成できています。このように開発費を投入して社会課題を解決していくことを、お客様に対して約束しているわけです。

それから社員については 3 回目の賞与ということを考えました。ダイヘンは電機メーカーの中では、賃金水準は下位でした。一生懸命やってくれている社員に、やはり報いなければならないということで、概ね賞与は年間 5 カ月程度なのですが、営業利益が 80 億円以上だったら 1 ヶ月、120 億円以上になったら 2 ヶ月を 3 回目の賞与として支給しています。但し、前年よりも営業利益が 5%以上伸びていることを条件としています。今年は 2 ヶ月の支給を決め、支給日は夏休み前の 7 月 20 日としています。

それから社員へはもう一つ、人的資本の形成と言ったら少しおこがましいですが、いろいろ活躍してもらうための支援が必要です。その中で特に今は、女性活躍ということへ少しウェイトを置いています。9 月から稼働しますが、事業所内に保育所を作ったり、育児休業中の賃金補填とか子ども手当の増額、小学校卒業までの間は短時間勤務にしたりしています。

それから株主については配当性向 30%以上、これはもう公約しています。資材取引先については、コストダウン成果の半分は返すということでありまして、それから福利厚生施設も、特にこの秋から始まる保育所には近隣の協力工場の社員の子供さんも入ってもらえるようにしたいと思っています。

それから地域社会への貢献ですが、いろいろみんなで考えました。みんなが一番辛いと思っていることは、社会の中で過酷な生活を強いられる子どもたち、虐待を受けたり、酷い貧困生活を余儀なくされている子どもたちです。こういった子どもたちへ営業利益の 1%分を寄附しています。いま約 160 億円ですので 1 億 6,000 万円程度になりますが、毎年我々会社の事業所がある市区町村の担当者や、共同募金の人たちなどと相談しながらそれを分配して使ってもらっています。これがとても社員の励みにもなっています。社員は頑張れば 3 回目の賞与がもらえ、今年は 2 ヶ月分ですので、電機メーカーの中でも上位の賃金レベルになったかもしれませんが、しかしお金だけではありません。やはり地域社会に対してそのような貢献をすると、子供たちから多くの手紙が届き、感謝の気持ちを込めて、写真や絵を送ってくれます。それらを掲示すると、社員のモチベーションがとても上がります。また頑張って利益を出さなければ

ばいけないということに繋がっていきます。こういうことを我々は今やっています。

事業の基本方針としては、「ならでは製品」の開発をして、その「ならでは製品」「社会課題解決型の製品」を世の中へしっかり出していくということですが、それをやるための開発資金投入のため、「トータル・コストダウン活動」というのを強力に推進しています。それを、9つの事業部が3W1Hを決めて、今年はどうのような製品開発を行い、どうのようなコストダウンを行っていかを一生懸命考え、それを方針管理で厳しく PDCA を回しています。そこで出た利益を分配していくということです。

先ほど申し上げましたように、ステークホルダーごとに目標値を決め、そこへ分配していくという考え方で経営を行っています。ですから、社会課題解決型の製品開発を行うことによって、おこがましいですが社会のサステナビリティへ少しでも貢献していかなければならないこととなります。そしてステークホルダーの皆さまには、この利益の分配を続けていくことでそれぞれ喜んでもらい、幸せを感じてもらう。これが信頼関係につながり、企業としてのサステナビリティになるのかなと思っています。ご清聴いただき、ありがとうございました。

(以上)